

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION EN CONTROL INTERNO

CONTROL INTERNO EN EL PROCESO CONTRACTUAL
TRABAJO DE GRADO

GÓMEZ GUERRERO CARMEN ZUNILDE

BOGOTA, D.C. OCTUBRE
2014

INDICE GENERAL

INDICE	pp.
LISTA DE CUADROS	ii
LISTA DE FIGURAS	iii
RESUMEN	iv
INTRODUCCION	1
CONTROL INTERNO EN EL PROCESO CONTRACTUAL	11
Alcances de la reestructuración del Proceso Contractual	11
Gestión del Proceso	11
Características de la gestión del Proceso Contractual	11
Objetivo de la gestión del Proceso Contractual	12
CONCEPTOS BASICOS DE CALIDAD	14
Política de Calidad	14
Ciclo PHVA	14
Misión de la Entidad	15
Visión	15
Objetivos de Calidad	15
Valores corporativos	16
PROCESO CONTRACTUAL	17
Caracterización del Proceso Contractual	17
Formatos de procedimientos	22
Procedimientos precontractuales	23
Procedimiento Contractual	24
MODELO DE GESTIÓN HUMANA	25
Modelo de gestión soportado en competencias	26
Modelo de gestión humana basado en competencias	27
Enfoque por competencias laborales	27
Competencias genéricas	28
Competencias específicas	28
Competencia genérica del Proceso Contractual	28
Objetividad en el servicio	29

Liderazgo	29
Aprendizaje continuo	30
Componentes del Modelo de gestión Humana fundamentado en competencias	30
Indicadores para medir el modelo de gestión del talento humano	31
PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO	32
REFERENCIAS	35

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Caracterización del Proceso Contractual Planear	18
2 Caracterización del Proceso Contractual Etapa precontractual y etapa Contractual dentro del hacer	19
3 Caracterización del Proceso Contractual etapa Pos-Contractual en el ciclo Hacer, ciclo verificar y actuar	20
4 Controles de la caracterización del Proceso Contractual	21
5 Indicadores del Proceso Contractual	22

LISTA DE FIGURAS

FIGURAS	pp.
1 Anterior Mapa de Procesos de la Entidad	5
2 Mapa de Procesos de la Entidad	17
3 Formato de los Procedimientos	22
4 Modelo de Gestión del Talento Humano optado por la Entidad	25

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION EN CONTROL INTERNO

CONTROL INTERNO EN EL PROCESO CONTRACTUAL

Carmen Zunilde Gómez Guerrero
Octubre 02 2014

Resumen

Este trabajo se realizó para tratar el estado actual del Proceso Contractual en el Fondo Rotatorio de la Policía Nacional, en el cual se presentan demoras en el desarrollo de los procesos precontractuales lo cual se ve reflejada en una deficiente ejecución presupuestal, que conlleva a un incumplimiento de compromisos con otras entidades del estado; se analiza con base en los conceptos del Modelo Estándar de Control Interno MECI y de Gestión de la Calidad en las entidades de la administración pública, además se observa como el talento humano es primordial en el logro de los resultados óptimos de una entidad, es así que aplicando el control interno en el Proceso se establece una planeación estratégica y un Modelo de Gestión Humana para conjugar las deficiencias del Proceso Contractual y así obtener resultados con eficiencia, eficacia y efectividad.

INTRODUCCIÓN

En cuanto a la gestión en las entidades públicas como lo manifiesta Jaime Miranda Bueno en el diario el Tiempo el 1º, de febrero de 1993 “hoy en día se reconoce universalmente la urgencia de profesionalizar la administración pública y de dotarla de una cultura empresarial en donde se apliquen las reglas de la competencia, se descentralicen los servicios, se establezcan canales de comunicación, se cumplan estándares de desempeño operativo, financiero y de gestión”.

Es así como el Control de la Gestión en este tipo de entidades y como responsabilidad administrativa hace que se determine un engranaje, para que las operaciones y actividades se realicen de acuerdo a una planeación que abarque todo un sistema estratégico que determine el derrotero de un grupo, o proceso con procedimientos para el logro de los objetivos propuestos.

Este control de gestión debe empezar por cada servidor público en el Autocontrol que se define como la capacidad para que cada uno controle su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, es así además que la Autorregulación es la capacidad institucional al interior de las entidades, los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad y la Autogestión es la capacidad institucional de toda la entidad pública para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Constitución, la ley y los reglamentos. Modelo Estandar de Control Interno (MECI: 1000:2005 principios)

Así la Gestión de las Entidades Públicas está conformada por varios elementos entre los cuales está el capital humano, los servidores públicos, determinantes en el resultado óptimo de la gestión institucional por su aptitud de pertenencia enmarcado en controles adecuados; pero este Talento Humano, debe estar motivado y sentirse a gusto, habiendo interiorizado la cultura organizacional, de cada organismo estatal.

Según la Norma NTCGP 1000:2004 reconoce el Talento Humano en su requisito 6.2 mencionando las competencias de los servidores o particulares que ejercen funciones públicas y que realizan trabajos o actividades que afectan la calidad del producto o servicio, deben ser competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. En los requisitos del Talento Humano está la determinación de dichas competencias que son base para el buen desempeño, pero que a su vez requieren de un ingrediente adicional como una adecuada motivación.

El Talento Humano debe ser competente, pero además sujeto de capacitación, por lo que la alta dirección, debe establecer una política institucional para cubrir este aspecto, además que el control de la gestión en las Entidades públicas debe planearse y aplicarse sobre el Talento Humano de manera que se incorporen principios de justicia, equidad y transparencia en los procesos de selección, inducción, formación, capacitación y evaluación del desempeño de estos servidores públicos del estado (Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP 2004^a).

Según Atehortúa (2005):

Las realidades de muchas organizaciones públicas muestran un distanciamiento respecto a mínimos de gestión en muchos de los aspectos que cubre la gestión pública. El Sistema de Gestión de la Calidad establece el enfoque por procesos y hace que las organizaciones estén articuladas, implica que todos los procesos, deben estar orientados hacia los objetivos de calidad organizacionales incluyendo el proceso del Talento Humano; la gestión del Talento Humano es un proceso de apoyo a los procesos misionales de las organizaciones públicas o particulares que ejerzan funciones públicas.

En tal sentido es importante establecer todo un marco normativo y estratégico para su desarrollo en pro de obtener un mejor desempeño en las actividades que desarrolla la Entidad.

En cuanto a la gestión humana y en aras de tener unos funcionarios con mejor disposición para el trabajo y el servicio se debe desarrollar o implementar unos estímulos que están determinados para las entidades públicas en la cartilla denominada Sistema de Estímulos del Departamento Administrativo de la Función Pública como un lineamiento de Política, con componentes como son la protección y servicios sociales, la calidad de vida laboral y los incentivos.

Mas sin embargo, hay algunas entidades del Estado que prestan un servicio al ciudadano que no llena los requisitos de calidad, lo cual haría pensar que el Talento Humano que interviene prestando estos servicios no es el adecuado, o tal vez teniendo todas las competencias necesita algo más para dar un servicio óptimo.

En este sentido el Fondo Rotatorio de la Policía es creado el 6 de agosto de 1954 y desde entonces ha enfocado todos sus esfuerzos en ofrecer cada día mejores servicios a su cliente principal: la Policía Nacional, además del Ministerio del Interior, Ecopetrol, varias alcaldías municipales. Han sido 58 años en los cuales se han fomentado esquemas participativos de gerencia que han permitido resultados importantes en la razón de ser de la entidad. El Fondo Rotatorio de la Policía tiene por objeto fundamental desarrollar la política de planes relacionados con la adquisición e importación de bienes y servicios, construcción de estaciones de Policía y otras obras, confección de uniformes, además del desarrollo de programas de crédito para el personal de la Policía Nacional.

Aunque tiene varios logros la ejecución presupuestal del año 2013 fue del 73%, básicamente porque no se alcanzaban según los términos en las normas establecidas para el desarrollo de cada tipo de contratación, ya que se iniciaron estos procesos después del mes de junio de 2013; por lo anterior todos los recursos recibidos para esta ejecución se acumularon y son invertidos en Títulos de Tesorería como lo establece el Estado Colombiano, generándose utilidades representativas, incumpliendo el objetivo de la Entidad que no es el de generar ingresos por este concepto, estos dineros invertidos se han recibido para la ejecución de contratos interadministrativos y en el año 2013, quedaron para ejecutarse durante el 2013 en una Reserva Presupuestal, (Ley 819 de 2003).

La anterior situación denota poca planificación de la gestión de la Entidad, además no hubo una adecuada contratación con terceros porque los procesos contractuales se iniciaron demasiado tarde y en ocasiones quedaron desierto y no se logró iniciar una nueva contratación.

Al verificar las etapas del proceso contractual por medio de auditorías internas se evidencia poca gestión de los funcionarios involucrados, con documentos erróneos,

demoras en corrección de los mismos, Estudios de Conveniencia y Oportunidad necesarios para iniciar la etapa precontractual sin la estructuración adecuada y entregados fuera de la programación del Plan de Compras.

Descripción de Procesos



Figura 1. Anterior Mapa de procesos de la Entidad. Fuente documentos del Sistema de Gestión de Calidad de la Entidad.

En cuanto al Proceso Contractual pertenece a los Procesos Misionales empieza según lo describe el Procedimiento de contratación establecido para tal fin, cuando el Grupo de Convenios recibe los contratos interadministrativos para la construcción y/o adquisición de bienes y servicios, con las especificaciones técnicas y los estudios a que haya lugar, además del Plan de Compras conformado en la Oficina de Planeación; también el Plan de Requerimientos del Proceso Industrial.

Con base en la información anterior el Coordinador del Grupo Contratos procede a iniciar el proceso de contratación con terceros, para suplir los requerimientos establecidos en los contratos interadministrativos, Plan de Compras interno,

requerimientos del Proceso Contractual, nombrando un Gerente de Proyecto para cada compra o actividad a realizar.

Usualmente cuando el Coordinador del Grupo de Contratos inicia estos procesos lo hace a libre albedrío sin consultar las fechas establecidas y planeadas en el Plan de Compras Institucional y sin planear las compras para cumplir los compromisos en los contratos interadministrativos; en cuanto al Plan de Compras Institucional los responsables de los requerimientos incluidos en este Plan entregan un Estudio de Conveniencia y Oportunidad, con descripción de la necesidad, objeto a contratar, fundamentos jurídicos, análisis técnico y económico, justificación de factores de selección, tipificación de los riesgos previstos.

El Gerente del Proyecto procede a revisar el Estudio de Conveniencia y Oportunidad, el cual se denomina ECO, indicando las correcciones en documento borrador, el cual es entregado con oficio al responsable del proceso, área u oficina para su corrección, luego ya corregido es enviado nuevamente al Gerente del proceso, el cual vuelve y lo revisa y usualmente, le hace varias correcciones; cuando ya lo aprueba lo envía a la Oficina Jurídica con oficio para revisión de aspectos legales.

En esta Oficina revisan, sugieren correcciones al responsable de su elaboración con oficio, luego de surtir varias revisiones y correcciones es aprobado; en este proceso pueden transcurrir hasta dos meses o más; esta demora y la no planificación de los procesos precontractuales traen como consecuencia retrasos en la ejecución de los contratos y por ende la presupuestal.

En cada proceso precontractual se determina un Pliego de Condiciones de acuerdo a la modalidad de contratación y a los formatos previamente establecidos; en los contratos interadministrativos que se firman para la construcción de Estaciones de Policía, son allegados los estudios de Conveniencia y Oportunidad de parte de la Policía Nacional con cifras que en la mayoría de situaciones no obedecen a la realidad; con base en este estudio se realiza apertura de la Fase Precontractual, que en algunos casos se lleva a la adjudicación correspondiente, pero en la ejecución resultan que requieren más

materiales; o el sitio que está destinado para la construcción representa riesgos, o en otros casos no tiene los permisos ambientales, lo cual genera aplazamiento de obra o sobrecostos no previstos, usualmente esta situación sucede con frecuencia.

Por otra parte al interior del Grupo de Contratos, también se evidencian demoras en la iniciación de los procesos contractuales, por diferentes razones como que los gerentes de proceso, tienen a cargo demasiados por iniciar o porque se da prioridad a los más costosos o por simple descuido del encargado de ejecutarlos; es así como para el año 2013 se debió adquirir el mantenimiento para los carros de la Entidad en el mes de Mayo y asignado a un gerente de proceso 1, luego como no se dio inicio, en este mes, fue asignado a otro gerente 2 y así sucesivamente fue reasignado hasta que estuvo en cinco funcionarios; el último tomó el Estudio de Conveniencia y Oportunidad y empezó el proceso de revisión y corrección siendo devuelto seis veces para finalmente empezar el proceso en el mes de octubre y adjudicación en diciembre.

Se observa en estos procedimientos demasiada decisión por parte de los funcionarios públicos que algunas veces son de planta y algunas otras veces son a contrato y cuando son adquisiciones para la Entidad, se ha solucionado en la mayoría de los casos prorrogando los contratos anteriores, pero cuando son compromisos con entes externos la imagen de la Entidad se ve afectada y ya estamos en riesgo de un inminente cierre de la Institución.

En este orden de ideas y por otra parte una Empresa: “es la combinación sinérgica de tres grandes variables, las personas asociadas a un equipo de trabajo, unos productos o servicios y unos clientes” En el proceso contractual está un grupo de funcionarios multidisciplinarios, con énfasis en abogados, teniendo como producto el llegar a realizar contratos con terceros o contratistas, después de realizar un proceso precontractual para obtener un producto que es para el funcionamiento de la Entidad o para una entidad externa que nos encargó la adquisición de suministros, equipos o elementos de diferente tipo o la construcción de infraestructura como estaciones de policía u otras de otro tipo.

Para iniciar el proceso que se requiera el Gerente de Proyecto revisará los siguientes documentos entre otros así: (a) estudio de conveniencia y oportunidad (ECO), (b) estudio de mercado, (c) especificaciones técnicas.

El Estudio de Conveniencia y Oportunidad que debe tener las siguientes partes y que es entregado a un funcionario denominado Gerente de Proceso: (a) Identificar y describir la necesidad, (b) descripción del objeto a contratar, (c) Régimen Jurídico aplicable, (d) análisis técnico y económico, (e) factores de selección, (f) supervisor Técnico, (g) mecanismos de cobertura (garantía única) (h) anexos, matriz tipificación y estimación y asignación de recursos.

Pero a la vez van llegando muchas de estas solicitudes y de manera indiscriminada se van asignando estas labores, sin que se analice si las personas encargadas las puedan realizar, porque es posible que tenga un sinnúmero de estos tipos de trabajos ya asignados o sea se vislumbra una falta de planeación al respecto, lo cual requiere un diseño adecuado de funciones del área de contratación que implique un mejor desempeño de los individuos.

Teniendo en cuenta que durante el año o vigencia se dan diferentes épocas de mucha o poca contratación a realizar, este grupo debe continuamente reorganizarse para responder a la demanda de contratación. En este sentido las organizaciones tienen que reorganizarse continuamente en respuesta al cambio de las condiciones. Para aprovechar el conocimiento valioso que se encuentra en todos los ámbitos de la organización. Johnson Gerry, Kevan Schols (2006).

Es necesario disponer de algo más que de jerarquías formales de arriba abajo. Las relaciones y procesos informales son esenciales para generar y compartir conocimientos profundos que en la actualidad suelen ser fundamentales para obtener una ventaja competitiva. La configuración de una organización se compone de estructuras, procesos y relaciones que la organización utiliza para funcionar”.

En este sentido la estructura que la Entidad tiene es piramidal, de abajo hacia arriba y por lo tanto está diseñada en grupos que dependen de dos subdirecciones la Operativa que de ella dependen los procesos misionales y la Administrativa y Financiera de la cual depende grupos inmersos en los procesos de apoyo como Talento Humano, Proceso Contable, Logístico, Presupuestal y de Tesorería; en cuanto a las relaciones habrán que definirse.

En este sentido los tres elementos de una organización se unen entre sí, creando un “círculo virtuoso coherente; es así que los procesos respaldan y guían a los individuos de dentro de la organización. Estos procesos también pueden tener una importante influencia sobre el éxito o el fracaso, definiendo como se crean y controlan las estrategias y la forma en que los directivos y otros empleados se relacionan entre sí y ponen la estrategia en acción”. Matiz, Francisco Javier, Pérez Marín Alexander (2009).

En este orden de ideas el proceso se muestra como lo define el Modelo Estándar de Control Interno MECI: “las interacciones o acciones secuenciales, mediante las cuales se logra la transformación de unos insumos hasta obtener un producto con las características previamente especificadas, de acuerdo con los requerimientos de la ciudadanía o partes interesadas”.

Pero esta estructura debe soportar el ritmo del cambio y los mayores niveles de incertidumbre en el entorno empresarial, Matiz, Francisco Javier, Pérez Marín Alexander (2009); en este sentido esta incertidumbre está dada en razón a que en el Ministerio de Defensa existe el GSED que es una agrupación de empresas, desempeñando diferentes actividades creado para que cada uno se especialice en una función en especial pero que en realidad, el Fondo Rotatorio de la Policía realiza funciones de adquisición de Suministros al igual que la agencia Logística también adquiere bienes pero que ha venido reorganizándose de tal manera que quiere o pretende absorber a la Entidad, ya que ella tiene unos activos considerables que le darán soporte financiero para su proyección de negocio, es así como el Fondo Rotatorio debe mejorar sus procesos en especial el de contratación que aunque no le genera grandes recursos porque en cada contrato interadministrativo solo cobra el 1% como comisión,

si le puede dar buena imagen ante el Sector Defensa, pero en este momento no sucede de esta manera por eso se debe reestructurar su Proceso de Contratación si se pretende que la Entidad continúe funcionando.

Por tal razón se hace necesario una reorganización del Proceso Contractual de la Entidad, por tal motivo se propone una estructura que supere todas las debilidades presentadas en lo referente al Control Interno inmerso en las actividades allí desarrolladas, con una Planeación Estratégica adecuada, con un desarrollo del Talento Humano que ejecute tareas de manera organizada y eficiente.

Una de las dificultades que se presenta en el proceso mencionado es el tipo de control que se debe ejercer en las actividades desarrolladas en tal sentido “La supervisión directa, que es el control directo de las decisiones por uno o unos pocos individuos, que normalmente se centra en el esfuerzo que aplican los empleados; este tipo de supervisión exige que los controladores, comprendan perfectamente que es lo que hay que hacer en los puestos de trabajo que están supervisando” Johnson Gerry, Kevan Schols (2006); esta propuesta es conveniente aunque en un grupo o proceso donde hay aproximadamente 60 funcionarios, con diversidad de procesos precontractuales marchando, se hace una labor dispendiosa y que no abarcaría o no cubriría a todos los funcionarios; aunque también aplicaría otro tipo de control como por ejemplo tecnológico a través de un software donde se relacionan todos los procesos por gerente y a su vez se vaya alimentando de acuerdo a como se vayan dando las actividades; esta medida generaría una estandarización de procesos, con su correspondiente evaluación y revisión.

Este método requiere una planificación de labores como por ejemplo según el tipo de contratación y las normas legales, en cada fase hay un número de días para realizar las diferentes etapas.

CONTROL INTERNO DEL PROCESO CONTRACTUAL

Alcance de la reestructuración del Proceso Contractual

En la definición de la estructuración del proceso se desarrolló lo relativo a la Planeación Estratégica , desarrollo organizacional interno y el Modelo de Gestión Humana

Gestión del Proceso

La Gestión del Proceso Contractual se fundamenta en la asignación de un directivo que usualmente es un uniformado en razón a que la Entidad desarrolla adquisición de

bienes y servicios y construcción de estaciones para la Policía Nacional y es el responsable del mismo.

Características de la gestión del Proceso Contractual

Entre las características del Proceso Contractual están: (a) Analizar la configuración del proceso para mejorar los resultados del mismo, (b) reconocer la naturaleza de las actividades internas del proceso, (c) Identificar las áreas críticas del Proceso para el buen desempeño del Proceso Contractual y desarrollar una ventaja competitiva. (d) Medir su actuación (calidad, costo y plazo) y ponerlo en relación con el valor añadido percibido por el cliente. (e) Identificar las necesidades de los usuarios externos del proceso y orientarlo a su satisfacción. (f) Asignar responsabilidades personales a cada área del proceso contractual, (g) Establecer en el Proceso Contractual indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora, (h) Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos, (i) Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común, (j) Medir el grado de satisfacción de los funcionarios al interior del proceso y usuarios externos al mismo y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño.

El Proceso Contractual puede estructurarse para generar actividades más efectivas pero la dificultad grande está en el cambio de actitud de las personas o funcionarios. Algunos de los paradigmas bajo los que nos hemos educado, como la lógica Tayloriana, el organigrama y la jerarquía, han de ser puestos en entredicho, al igual que determinados valores culturales vistos ahora como freno a la creatividad; los cambios de actitud en directivos que se requieren para un resultado eficaz en la gestión de los procesos de una entidad son:

- (a). Prelación hacia el cliente externo frente al desarrollo interno y orientación a obtener un producto según los requerimientos.
- (b). Introspección en los funcionarios pensamientos hacia la mejora continua para que se creen acciones hacia el desarrollar actividades con eficiencia.
- (c). Obtención de resultados y no solamente cumplir por cumplir.

- (d). Desarrollo eficiente en los Procesos por los clientes y no solamente determinación de grupos, oficinas y jefes.
- (e). Participación y apoyo y no solamente jerarquización y control.
- (f). Responsabilidad en el proceso y no solamente autoridad jerárquica.

Objetivo de la gestión del Procesos Contractual

El principal objetivo de la gestión del Proceso Contractual con sus diferentes áreas es aumentar los resultados en razón a que es el principal proceso misional que tiene el Fondo Rotatorio de la Policía, lo fundamental es conseguir niveles superiores de satisfacción de los clientes, considerando: (a) Detectar actividades sin valor agregado y así reducir costos, (b) reducir los tiempos en las actividades y realizar entregas antes de las fechas establecidas, (c) propender por mejorar la calidad en pro de mantener buena imagen con los clientes, (d) dar valor agregado con actividades adicionales de poco costo y que sea percibido por el cliente.

La estructura por procesos de una Entidad hace que sea más ágil, eficiente flexible y emprendedora y es más próxima y organizada hacia el cliente; además se tiene más autonomía y se debe aplicar el autocontrol, autogestión y autorregulación y hace más flexible los cambios y la innovación, es parte del trabajo de todos, se da la información compartida, con facilidad se coordina el equipo además se establece el compromiso con resultados, se establecen las tareas y la finalidad.

CONCEPTOS BASICOS DE CALIDAD

Hay varios conceptos de calidad pero básicamente la calidad es satisfacción y precios competitivos para el cliente, para que la empresa sea rentable y sostenible.

Política de Calidad

El Fondo Rotatorio de la Policía en cumplimiento de su misión garantiza la satisfacción de sus clientes mediante la eficiencia, eficacia, efectividad de sus procesos que permitan la entrega de bienes y servicios de calidad, apoyado en talento humano competente y administración del riesgo, bajo un esquema de mejora continua.

Ciclo PHVA

En el Proceso Contractual y en la Entidad estructura su quehacer con la herramienta del PHVA como instrumento de mejoramiento continuo el cual se encuentra en la diagramación del Proceso y los procedimientos.

Las cuatro palabras: planear, hacer, verificar y actuar describen las etapas y significan:

1. Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados, de conformidad con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
2. Hacer: Implementar procesos para alcanzar los objetivos.
3. Verificar: Realizar seguimiento y medir los procesos y los productos en relación con las políticas, los objetivos y los requisitos, reportando los resultados alcanzados.
4. Actuar: Realizar acciones para promover la mejora del desempeño del (los) proceso(s).

Misión de la Entidad

Garantizar la prestación de un servicio efectivo y de calidad fundamentado en el desarrollo de los procesos contractuales, industriales y comerciales que apoyan el funcionamiento de la Policía Nacional, Sector Defensa y entidades del Estado, contribuyendo en la consolidación de la seguridad y la paz en Colombia.

Visión

Al año 2019, el Fondo Rotatorio de la Policía, será el mayor operador logístico de la Policía Nacional, con alta capacidad para responder a los requerimientos del Sector Defensa y entidades del Estado Colombiano, con productos y servicios de alta calidad, soportado en el compromiso, motivación, profesionalismo del talento humano, preservación del medio ambiente y los avances tecnológicos.

Objetivos de Calidad

Los objetivos de calidad de la Entidad son: (a) incrementar la capacidad para responder a los requerimientos de la Policía Nacional, Sector Defensa y entidades del Estado Colombiano, (b) garantizar a los usuarios, servicios de calidad en el desarrollo de los procesos contractuales, industriales y comerciales, (c) incrementar la ejecución de recursos a través de la celebración de contratos interadministrativos, (d) fortalecer el

Sistema de Gestión a través de la eficiencia y eficacia de los procesos, (e) fortalecer la gestión del talento humano, (f) fortalecer la plataforma estratégica.

Valores corporativos

- (a). Honestidad
- (b). Responsabilidad
- (c). Solidaridad
- (d). Servicio
- (e). Integridad
- (f). Disciplina
- (g). Respeto
- (h). Tolerancia
- (i). Trabajo en equipo
- (j). Compromiso
- (k). Lealtad

PROCESO CONTRACTUAL

Hace parte de los procesos misionales de la Entidad cuyo objeto es la realización y ejecución de la contratación interadministrativa y con terceros en cumplimiento de parte de la misionalidad del Fondo Rotatorio de la Policía, la siguiente es la ubicación en el Mapa de Procesos.



Figura 2. Mapa de Procesos de la Entidad. Fuente documentos del Sistema de Gestión de la Calidad

Caracterización del Proceso Contractual

La caracterización tiene el siguiente formato e información: objetivo, responsable de proceso, responsables para aplicarlo, requisitos aplicables, proveedor, entrada, actividades de transformación, salida, usuario, controles e indicadores, ciclo PHVA.

Cuadro 1

Caracterización del Proceso Contractual Planear

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL		CARACTERIZACIÓN	
FONDO ROTATORIO DE LA POLICÍA		PROCESO CONTRACTUAL	15/07/2014
OBJETIVO			
Adelantar el proceso de contratación oportunamente para la adquisición de bienes, servicios, obras, consultoría, y enajenación de bienes en desuso con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.			
RESPONSABLE PROCESO		REQUISITOS APLICABLES	
Subdirector Operativo		LEYES 80 DE 1993, 489 DE 1998, 1150 DE 2008, 1281 DE 2009, 1474 DE 2011 Y DECRETOS 2640 DE 2002, 2125 DE 2008, Y 0734 DE 2012, ACUERDO 012 DE 2001 manado del Consejo Directivo del Fondo Rotatorio de la Policía, Resolución 349 de 2008 de Mintransporte, Normas ISO 9001-2000 Y NTCGP 1000 DE 2004 y demás normas concordantes que rijan la materia.	
RESPONSABLES DE APLICARLOS			
Coordinador, Grupo profesionales, técnicos y asistentes nombrados en el Proceso Contractual, contratistas, proveedores.			
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES DE TRANSFORMACIÓN	SALIDA
Proceso planeación, de Evaluación y Seguimiento, gerencial, alto gobierno, Ministerio de Defensa Nacional, Departamento administrativo de Función Pública.	Informes de resultados de evaluación del proceso, de revisiones gerenciales, de auditorías internas y externas, análisis de la realidad de la entidad, políticas y lineamientos de alto gobierno, Ministerio de Defensa y Director General	Realizar diagnóstico aplicando metodologías técnicas	Informe de propuestas de estrategia para el proceso, solicitudes de modificación a documentos y estándares del proceso
Proceso de planeación, proceso gerencial	Informe de propuestas de estrategia para el proceso, lineamientos alta dirección	Identificación y definición política y lineamientos de políticas de contratación	Política y lineamientos de políticas de contratación
Procesos gerencial, proceso planeación, proceso administración financiera, proceso administración talento humano	lineamientos para la elaboración de anteproyecto de presupuesto y plan de necesidades y plan de compras	Identificar necesidades de recursos y personal para el proceso.	Plan de necesidades y contratación de personal
Procesos gerencial, planeación y evaluación y seguimiento	lineamientos de direccionamiento estratégico, elaboración planes y mapa de riesgos - programa de auditorías	Elaborar planes de acción, planes específicos, programas y mapa de riesgo del proceso, planes de mitigación de riesgos, planes de mejoramiento.	plan de acción, planes específicos, programas y mapas de riesgos del proceso, manual de contratación
Cientes Policia Nacional y otras entidades, procesos admón. logística - proceso industrial	Documentos con requisitos previos para la suscripción de convenios y contratos interadministrativos	Revisión Jurídica, técnica y financiera de la necesidad	Comunicado a la entidad que genera la necesidad - cliente
Cientes Policia Nacional y otras entidades, procesos admón. logística - proceso industrial	Contrato interadministrativo y/o convenios para adquisiciones de bienes, servicios, obras y consultoría,	Elaborar cronogramas para la adquisición de bienes, servicios, obras y consultoría (verificar la planeación de la ejecución del convenio)	Cronograma de adquisiciones de bienes y servicios, obra y consultoría y nacionalización de bienes

Nota. Se proyecta la Caracterización del Proceso Contractual con datos tomados del actual vigente de la Entidad.

Cuadro 2

Caracterización del Proceso Contractual etapa precontractual y etapa contractual dentro del Hacer

ETAPA PRECONTRACTUAL				
HACER	Policía nacional de colombia, entidades estatales, procesos administración logística, industrial, administración financieroa	Estudios y documentos previos - certificado de disponibilidad presupuestal	Elaborar pliego de condiciones para las modalidades de contratación	Pliego de condiciones - invitación a cotizar
	Proponentes	Ofertas, evaluaciones de los comités, observaciones oferentes, respuestas a observaciones, acas de preadjudicación y resolución adjudicación	adjudicar proceso de contratación	acto administrativo para adjudicar bienes, servicios, obras, consultoria
ETAPA CONTRACTUAL				
HACER	Director General - Etapa Precontractual	Acto Administrativo para adjudicación	Elaborar contratos de bienes, servicios, obras civiles	contrato perfeccionado y legalizado
	Director General	Contratos legaizados, resoluciones de adjudicación	Supervisar la ejecución de bienes, los servicios, obras civiles	informes de supervisión de los contratos con terceros
	Contratistas, supervisores e interventores	Certificación por parte del supervisor para bienes y servicios y actas de recibido de satisfacción	Recibir los bienes y servicios	Servicios, obras civiles y bienes
	Comité Asesor de Contratación	Acto administrativo para adjudicación de bienes en condición de chatarra obsoletos y en desuso	Autorizar la entrega de los bienes en desuso	Bienes en desuso
	Contratista de contratos y convenios interadministrativos	Documentos soporte para la nacionalización e ingreso de las mercancías al deposito aduanero. solicitud de exportación y/o reembarque, reserva de aerolínea, factura y lista de empaque	Nacionalizar bienes	Nacionalización de mercancías, actas de entrega de los bienes, liquidación de costos de importación.
			Exportar y/o reembarque	Exportar mercancías, solicitud autorización de embarque, carta de responsabilidad, factura,
			Ingreso y depósito de mercancías en trámite de nacionalización	Almacenar mercancías en trámite de nacionalización planilla de recepción de mercancías
Almacén Forpo y/o supervisores de los contratos	Acta de entrega, certificación del servicio y documentos soportes de contrato o nacionalización	Tramitar cuentas de los contratos y devoluciones valores seriedad y garantía, valores aranceles	Hojas de rutas y soportes	

Nota. Proyección de la etapa precontractual y contractual con datos tomados del Sistema de Gestión de la Entidad.

Cuadro 3

Caracterización del Proceso Contractual, etapa pos-contractual en el ciclo Hacer, ciclo verificar, actuar.

ETAPA POS-CONTRACTUAL				
HACER	Proceso administración financiera, contratista, supervisor	Comprobantes de pago, acta de entrega.	Liquidar contrato con terceros	Acta de liquidación del contrato
	Cliente - Unidades de Policía	Requerimientos del cliente sobre novedades constructivas	Verificación de polizas en carpeta del contrato; requerimientos al contratista verificar la solución de las novedades en la obra; realizar el trámite de documentos para debido proceso.	Informe del estado de las polizas; requerimientos al contratista; informe de solución de novedades; oficio para el envío carpeta de postventa de obra
	supervisor de convenios y contratos interadministrativos	liquidacion de los contratos con terceros, balance financiero, informe final del convenio o contrato interadministrativo	gestionar liquidación de los convenios y contratos interadministrativos	liquidación del convenio o contrato interadministrativo
VERIFICAR	Supervisores de contratos, gerentes de modalidades de contratación	Informes de los supervisores de los contratos, evaluación de los cronogramas de las modalidades contratación.	Seguimiento a la etapa precontractual, contractual y poscontractual.	Informes de evaluación de la etapa precontractual, contractual y poscontractual.
	policía nacional de colombia, entidades del estado	requerimientos, peticiones, quejas y reclamos (pqr),	Realizar servicio post-venta	Requerimientos aseguradoras, contratistas y consultores; respuestas a requerimientos, peticiones, quejas y reclamos (pqr),
	procesos gerencial y de planeación	lineamientos para el seguimiento y medición de los procesos - satisfacción del cliente	evaluar los parámetros de medición y/o seguimiento del proceso y de satisfacción del cliente	Resultados del seguimiento y la medición del proceso, plan de acción, mapa de riesgos, planes de mejoramiento, resultados satisfaccion del cliente
	Proceso gerencial, de planeación, seguimiento y evaluación y entidades de control	resultados de metas y acciones correctivas preventivas	Evaluar el cumplimiento de plan de acción, mapa de riesgos, planes de mejoramiento.	
	proceso gerencial, de planeación	parámetros para la identificación y tratamiento del producto no conforme	Aplicar procedimiento producto no conforme	REPORTES DE PNC
	supervisores de convenios, contratos interadministrativos	informes de ejecución de los convenios y contratos interadministrativos	supervisión del convenios y contratos interadministrativos	informes y reportes del estado de los convenios y contratos interadministrativos
ACTUAR	Proceso gerencial y de planeación	lineamientos para el manejo de acciones correctivas y preventivas	Establecer corrección, acción correctiva, preventiva	Información sobre el estado acciones correctiva, preventiva
		lineamientos para el control	Elaborar solicitudes para la actualización o creación de documentos	Registros de cambio o creación de documentos

Nota. Proyección etapa pos-contractual y elemento verificar y actuar del Ciclo PHVA con datos tomados del Sistema de Gestión de la Calidad de la Entidad.

Cuadro 4*Controles de la Caracterización Proceso Contractual*

ACTIVIDAD	CONTROL (QUE)	COMO	REGISTRO
Revisión jurídica, técnica y financiera de la necesidad	Verificar el cumplimiento de los requisitos previos para la suscripción de convenios y contratos interadministrativos	Verificando el cumplimiento de los documentos aportados por el cliente frente a los requisitos establecidos en lista de requisitos previos	Lista de requisitos previos para la suscripción de convenios y contratos interadministrativos
Medir las reparaciones a los proyectos que se encuentran en post venta por problemas constructivos a cargo del contratista	Verificar el cumplimiento al cronograma establecido de novedades de post venta identificados a cargo del contratista	Aplicando el indicador: no. solución de proyectos posventa reportados a cargo del contratista / total proyectos posventa reportados a cargo del contratista	Registro de análisis en la suite visión empresarial
Supervisar la ejecución de los contratos de servicios, proyectos de obras civil (mantenimientos, adecuaciones, estudios y consultorias)	Verificar el cumplimiento al cronograma establecido de proyectos en ejecución	aplicando el indicador: proyectos ejecutados/proyectos programados/	Registro de análisis en la suite visión empresarial
Nacionalización de bienes y depósito de mercancías en trámite de nacionalización	Verificar el cumplimiento de los términos aduaneros para la nacionalización de bienes y depósito de mercancías en trámite de nacionalización.	Aplicando el control al cumplimiento de términos aduaneros para la nacionalización de bienes y depósito de mercancías en trámite de nacionalización en el cuadro control total de operaciones de comercio exterior.	Informe de actividades dirigido al subdirector operativo

Nota. Proyección controles del Proceso Contractual con datos tomados del Sistema de Gestión de la Calidad de la Entidad.

Cuadro 5

Indicadores del Proceso Contractual

CLASE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULACIÓN	RANGOS DE MEDICIÓN			
			DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
EFICACIA	EFICACIA EN LA CONTRATACIÓN	% ejecución del presupuesto COVIN = (presupuesto contratado COVIN en el periodo / presupuesto planificado COVIN en el periodo) *100	≥0% & <60%	≥60% & <80%	≥80% & <95%	≥95%
EFICACIA	EFICACIA EN LA CONTRATACIÓN DEL PLAN DE COMPRAS	% ejecución del presupuesto Plan de Compras = (presupuesto contratado PC en el periodo / presupuesto planificado PC en el periodo) *100	≥0% & <60%	≥60% & <80%	≥80% & <95%	≥95%
EFICACIA	OPORTUNIDAD EN LA EJECUCIÓN DE CONTRATOS	(presupuesto contratado PC en el periodo / presupuesto planificado PC en el periodo) *100	≥0% & <60%	≥60% & <80%	≥80% & <95%	≥95%
EFICACIA	OPORTUNIDAD EN NACIONALIZACIONES	Oportunidad en la ejecución de contratos = (Total Contratos Trimestre - Prorroga por Plazo en Contratos) / Total Contratos Trimestre	≥0% & <60%	≥60% & <80%	≥80% & <95%	≥95%
EFICIENCIA	NIVEL DE SERVICIO CONFORME ALCANZADO	Total de proyectos a entregar - numero de proyectos con producto no conforme / total de proyectos a entregar x 100	≥0% & <60%	≥60% & <80%	≥80% & <95%	≥95%
EFICIENCIA	PORCENTAJE DE INCREMENTO DE LA EJECUCIÓN	(Valor convenios y/o contratos interadministrativos suscritos presente año / valor convenios y/o contratos administrativos año anterior) x 100	≥0% & <60%	≥60% & <80%	≥80% & <95%	≥95%
EFFECTIVIDAD	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ADCON	Satisfacción del cliente ADCON = (Grado de satisfacción / 5 * 100) / 0,9	≥0% & <60%	≥60% & <80%	≥80% & <95%	≥95%
EFFECTIVIDAD	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CONSTRU	Satisfacción del cliente construcciones=(grado de satisfacción del cliente constru/5)*100	≥0% & <60%	≥60% & <80%	≥80% & <95%	≥95%

Nota. Proyección de indicadores tomando datos del Sistema de Gestión de la Entidad

Formatos de Procedimientos

En la actualidad todo el quehacer del Proceso Contractual se encuentra compilado en el Procedimiento Contractual Global el cual resulta muy voluminoso que incluye las actividades de todo el Proceso resultado dispendioso su manejo y consulta por lo tanto se debe dividir según las etapas del mismo, con su respectiva agrupación en procedimientos independientes según el tipo de contratación a realizar, dividido en etapa precontractual, contractual y pos contractual.

Procedimientos Precontractuales


MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL 		PROCESO: 1: CONTRACTUAL		Código: 3.	PE-3-2-2 V2
FONDO ROTATORIO DE LA POLICÍA		TÍTULO: 2: NOMBRE PROCEDIMIENTO		Fecha levantamiento: 4. 2004-11-19	
				Última Modificación: 5. 2013-11-20	
1. OBJETIVO *		COBERTURA	RESPONSABLES	REQUISITOS APLICABLES	
2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES *					
Nº	FLUJO	ACTIVIDADES	CARGO RESPONSABLE	TIEMPO	CONTROLES: QUIEN - COMO - QUE
3. DETALLE DE ACTIVIDADES * NO NO					
4. FORMATOS UTILIZADOS *					
No.	NOMBRE FORMATO		CÓDIGO	RESPONSABLE DE CONSERVARLO	
5. HISTÓRICOS DE ACTUALIZACIONES **					
VERSIÓN	FECHA	REVISÓ	APROBÓ	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO REALIZADO	
ELABORÓ 10:			REVISÓ 11:	APROBÓ 12:	

Figura 3. Formato de los Procedimientos. Registros del Sistema de Gestión de la Calidad de la Entidad.

Los procedimientos contractuales son según el tipo de contratación y contienen nombre, objetivo, código, fecha de levantamiento, cobertura, responsable, requisitos aplicables, descripción de actividades, relación de formatos utilizados e históricos de actualizaciones, indicadores de gestión, controles y son:

1. **Mínima cuantía:** es un procedimiento sencillo y rápido para escoger al contratista en la adquisición de bienes, obras y servicios cuyo valor no exceda el 10% de la menor cuantía de las Entidades Estatales; esta modalidad tiene menos formalidades que las demás y tiene características especiales.

2. **Subasta:** es uno de los procedimientos establecidos por la ley para seleccionar el contratista cuando se trata de adquirir bienes y servicios de características técnicas uniformes y de común utilización; puede ser efectuada presencial o electrónicamente, según lo dispone el art. 18 del Decreto 2474 de 2008.

3. **Concurso de Méritos:** Es la modalidad prevista para la selección de consultores y los proyectos de arquitectura: los servicios de consultoría que se contratan mediante esta modalidad, son los referidos a los estudios necesarios para la ejecución de proyectos de inversión, estudios de diagnóstico, prefactibilidad o factibilidad para programas o proyectos específicos, así como a las asesorías técnicas de coordinación, control y supervisión; además son los que tienen por objeto la interventoría, asesoría, gerencia de

obra o de proyectos, dirección, programación y la ejecución de diseños, planos, anteproyectos y proyectos. (numeral 2 artículo 32 de la ley 80 de 1993).

4. Menor cuantía: Este procedimiento de selección se aplica para la adquisición de bienes, obras y servicios que no han sido contemplados en los restantes literales del artículo 2º, numeral 2º de la ley 1150 de 2007. De conformidad con el art. 2 numeral 2 literal d de la ley 1150 de 2007.

Procedimiento Precontractual (licitación pública): Según el parágrafo del art. 30 de la ley 80 de 1993, es el procedimiento mediante el cual la entidad formula públicamente una convocatoria para que, en igualdad de oportunidad, los interesados presenten sus ofertas y seleccione entre ellas la más favorable; según el numeral 1 del artículo 2 de la ley 1150 de 2007, la escogencia del contratista se efectuará por regla general a través de licitación pública, con las excepciones que se señalan en los numerales 2,3 y 4 de mismo artículo.

Procedimiento Contractual

Elaboración, ejecución y liquidación de contratos: en este procedimiento se determinan los pasos a seguir para la adquisición de bienes, servicios y la construcción de obras civiles a través de las distintas modalidades de contratación.

MODELO DE GESTION HUMANA

Es una estrategia gerencial para facilitar la gestión del talento humano que se proyecta para su aplicación en la Entidad por lo cual el Proceso Contractual se encuentra inmerso en su aplicación y abarca seis componentes: Planeación Estratégica del Talento Humano, gestión y desarrollo del Talento Humano, transparencia e integridad, Comunicación Estratégica del Talento Humano, Sistema Integrado de Información y medición de la Gestión del Talento Humano.

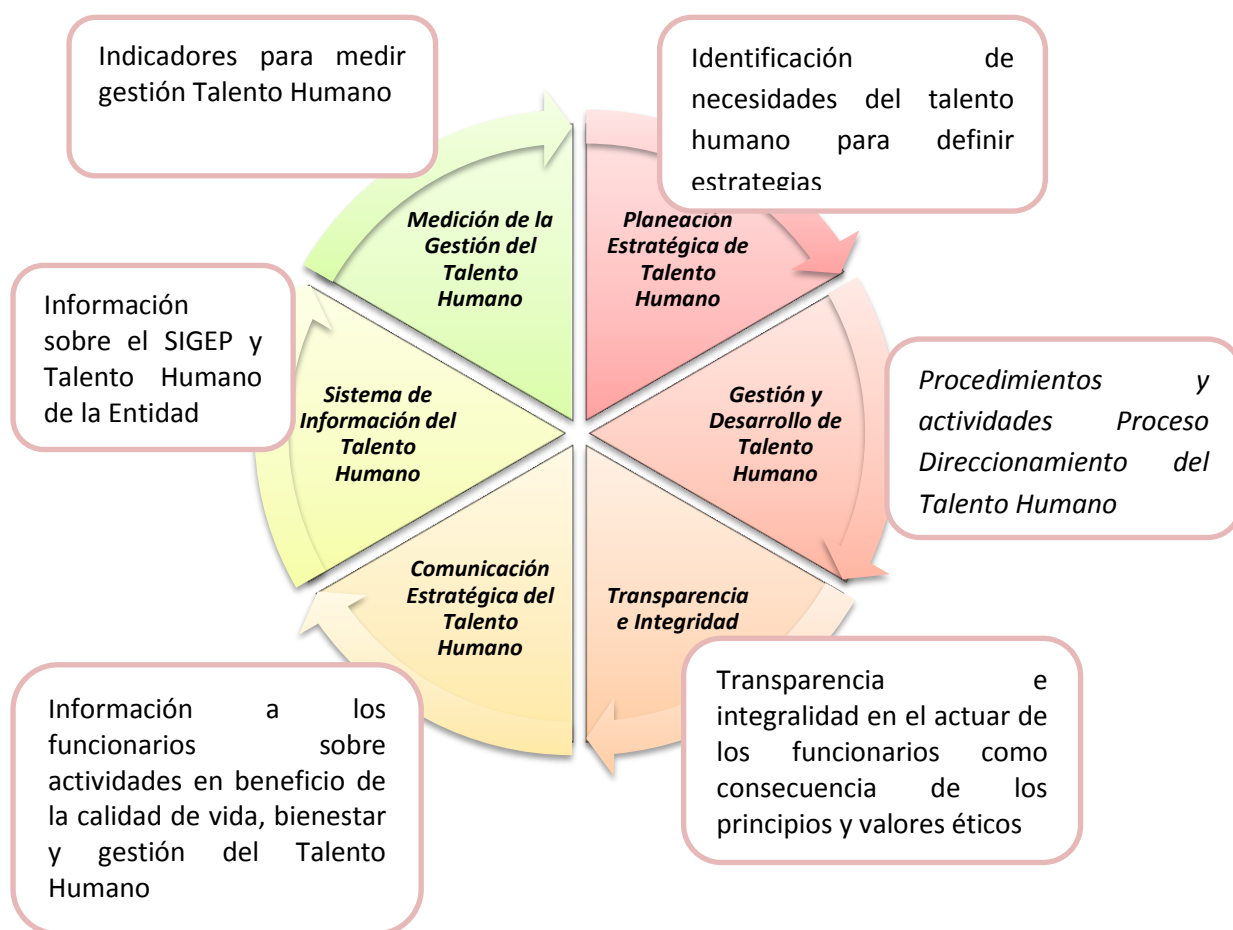
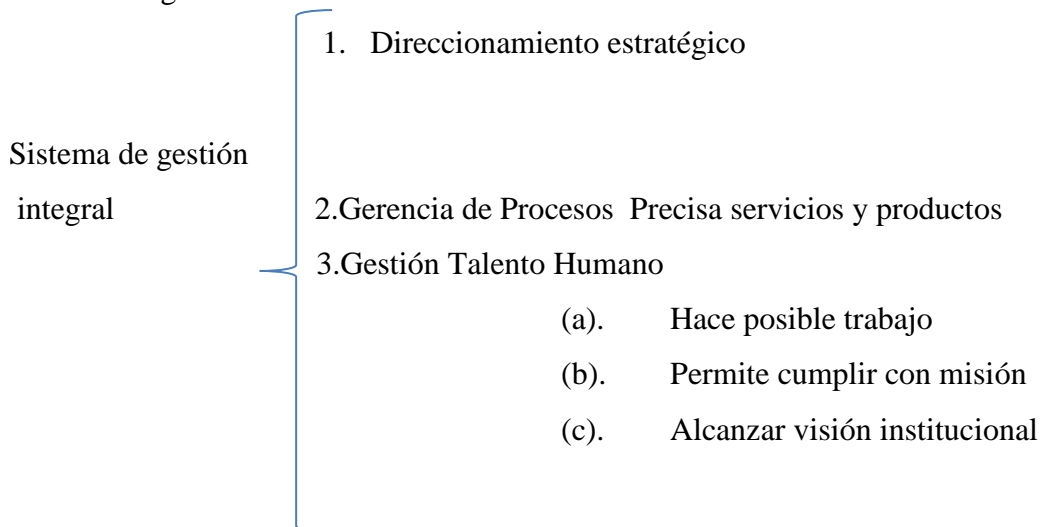


Figura 4. Modelo de Gestión de Talento Humano optado por la Entidad.

Modelo de gestión humana soportado en competencias

En primer lugar se requiere que se realice un diagnóstico a todos los funcionarios que laboran en el Proceso Contractual sobre la satisfacción de los que laboran en esta área donde se establezca además como fue el proceso de selección e incorporación y que evaluará los niveles de vocación, talentos, habilidades y destrezas.

De acuerdo al resultado obtenido en este diagnóstico se deben generar planes de mejoramiento y reformas al Proceso de selección en los criterios básicos para conseguir armonía y congruencia entre las características de perfil del aspirante y el nuevo ambiente organizacional



Los funcionarios deben desarrollar competencias: se debe hacer diagnóstico de los funcionarios del proceso para establecer la problemática existente y que impide el alcance de los resultados para propuestas de cambio en Gestión Humana, y proyectar una estrategia a corto, mediano y largo plazo para el desarrollo humano integral como base para motivación de los funcionarios.

Modelo de gestión humana basado en competencias

En la gestión del Talento Humano se debe realizar una planeación, gestión y desarrollo orientados al mejoramiento de la calidad de vida y el buen desempeño laboral, debe contribuir al fomento de la cultura organizacional; el Modelo se soporta en competencias las cuales son el conjunto de conocimientos técnicos, habilidades, motivaciones, intereses valores y rasgos de personalidad que le permitan desarrollar sus actividades en el Proceso Contractual.

Enfoque por competencias laborales

Dirigir y potencializar el fortalecimiento de las competencias de las personas a través del trabajo coordinado y del mejoramiento del conocimiento; conducir al personal a lograr la eficacia a través del trabajo en equipo y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad de la organización; propender por capacitación del mismo, realizando además una adecuada planeación con estrategias y políticas de participación de los trabajadores en los asuntos de la empresa.

El Modelo de gestión humana fundamentado en competencias tiene como objetivos: (a) propender por el mejoramiento de la calidad de vida del servidor público y de su familia, (b) incrementar la efectividad y niveles de competencia, (c) fortalecer la potenciación de las capacidades del personal, (d) promover la efectividad en el servicio, (e) promover la satisfacción y motivación personal y laboral

En las competencias están implícitos los elementos

-saber	}	Procesos, tareas, funciones
-conocimientos específicos		datos que se usan
-Saber hacer		Aplicación de la experiencia
-Habilidades aptitudes		
-Ser características de personalidad		Valores y motivación

Las competencias pueden ser de dos tipos:

Competencias genéricas: Son comportamientos comunes requeridos para cumplir la misión institucional. Estas competencias son producto del análisis de la visión, misión, valores institucionales, políticas institucionales para asegurar la efectividad del servicio, a través de comportamientos observables y medibles.

Comportamientos específicos: comportamientos laborales de índole técnica y práctica vinculados al proceso contractual, están relacionados con el objetivo del proceso, funciones, responsabilidades y ámbito de acción del mismo, se debe incluir la calidad, conocimiento y disposición parámetros fundamentales base de la competencia de los servidores públicos para un resultado exitoso de la gestión.

Competencia genérica del proceso contractual

Orientación del servicio en el proceso para cumplir de manera ágil y oportuna con las etapas de la contratación interadministrativa y con terceros para cumplir con lo establecido en cada contrato, se tienen como comportamientos asociados:

Los comportamientos asociados del Proceso Contractual para cumplir con su finalidad es: (a) determinar los plazos de cumplimiento en cada contrato interadministrativo, (b) determinar los tiempos en los cuales no va a cumplir los plazos establecidos, (c) de acuerdo a los resultados de cumplimiento en las etapas contractuales aplicar estrategias de mejoramiento y mecanismos de evaluación a la acción que se emprenda, (d) desarrollar estrategias de comunicación entre los funcionarios del proceso contractual que aseguren un adecuado cumplimiento de las tareas determinadas que se interrelacionan en el cumplimiento de cada etapa del proceso.

Objetividad en el servicio

Capacidad para cumplir las metas asignadas en la labor; aplicar permanentemente la normatividad vigente en la ejecución de los procedimientos, cumplimiento de manera efectiva las tareas encomendadas, cuidar y utilizar de manera eficiente los recursos de la

institución, informar el progreso de sus resultados en el trabajo y llevar a cabo acciones correctivas en forma oportuna.

La mejor manera de lograr altos niveles de desempeño y efectividad en el desempeño de las funciones es aplicar la política del buen trato a los subalternos, donde el respeto y la confianza sean las condiciones predominantes en el clima institucional y los estímulos e incentivos otorgados de forma justa y equitativa, refuercen comportamientos destacados y ejemplarizantes del personal.

Las labores deben realizarse con efectividad lo cual debe ser un principio vital para la sobrevivencia del proceso contractual de la entidad; la efectividad es la relación permanente y dinámica que comprende dos variables la eficacia y la efectividad. La eficacia es la claridad sobre la visión y la misión que inspira al personal de la institución permanentemente, se observa en la aplicación diaria de la labor en el Proceso Contractual. La eficacia es la relación existente entre los esfuerzos orientados del logro de la misión y manejo de los obstáculos que se presentan en el logro de la misma, por lo tanto la efectividad es la disposición que hace que el servidor público tenga una vocación y sentido de pertenencia.

Liderazgo

Capacidad de orientar y dirigir acertadamente equipos de trabajo y grupos para lograr objetivos comunes, que tiene como actividades: (a) Establecer objetivos claros y ambiciosos para diseñar y aplicar estrategias novedosas, (b) planificar las tareas y delegar responsabilidades teniendo en cuenta las competencias de las personas, (c) obtener la colaboración de los integrantes del equipo de trabajo y el mejoramiento de su desempeño, (d) motivar e incentivar el desempeño de su equipo de trabajo reconociendo sus resultados, (e) ejercer el mando y la dirección de manera efectiva, logra que las órdenes sean cumplidas y controla su ejecución.

Aprendizaje continuo

El aprendizaje continuo es la capacidad para adquirir y asimilar constantemente conocimientos y habilidades que optimizan el desempeño laboral, teniendo como comportamientos asociados: buscar y aplicar información pertinente para optimizar su desempeño laboral, Aprender de la experiencia propia y ajena y no repetir los mismos errores, se prepara y se mantiene actualizado en los temas que requiere para el desempeño de las labores, Desarrollar las competencias que requiere para su trabajo y mejorar los comportamientos que presenten debilidad.

Componentes del Modelo de Gestión Humana fundamentado en competencias

Los procedimientos de la gestión del talento humano están contenidos en tres componentes: Planeación, gestión y desarrollo.

- 1.-Planeación: -Planeación y proyección del Grupo de Contratación, selección e incorporación que prestarán servicio en el Grupo, formación y ubicación en las diferentes labores que se realizan en el Proceso Contractual.
- 2.-Gestión: Evaluación del desempeño, procedimientos de personal, seguridad social, análisis ocupacional.
- 3.-Desarrollo: Capacitación/Inducción/reinducción, clima institucional, bienestar laboral, plan de Carrera, Estímulos.

Se pretende posicionar al factor humano como capital fundamental de la institución para alcanzar mejores estándares de competitividad, además incremento de los desempeños exitosos en el proceso contractual y mejora de las condiciones de calidad de vida laboral y familiar del personal; fortalecer las competencias del personal a través del desarrollo de la integralidad del ser-saber y saber-hacer.

Indicadores para medir el Modelo de Gestión del Talento Humano.

El Sistema de indicadores localiza la gestión del talento humano como factor competitivo promueve la cultura de la medición y fomenta la intervención proactiva

como plataforma del mejoramiento continuo; por lo tanto el Proceso de Contratación dispondrá de indicadores que permitan realizar mediciones que aseguren el cumplimiento de resultados y determine los niveles de impacto con el fin de optimizar los resultados del proceso o sea la prestación de un buen servicio de manera efectiva, eficaz y eficiente.

PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

Reestructuración del Proceso Contractual

En la actualidad siendo el Proceso Contractual un proceso misional que en su desarrollo se firman contratos interadministrativos con diferentes entidades del Sector Defensa y con otras del nivel Nacional que coadyudan con la misionalidad de la Policía como por ejemplo con el Ministerio del Interior el cual aporta recursos representativos para la ejecución de estos contratos, lo cual genera que la entidad estructure un Proceso Contractual enorme para la contratación con terceros; que en la actualidad se controla en la etapa precontractual, contractual y poscontractual en cuadros de Excel lo cual hace que cada funcionario lleve sus propios registros sin una interface y que para obtener información sea muy dispendioso con verificaciones en las que se emplea mucho tiempo y esto hace que la problemática ya descrita sea mayor, por tal razón se hace necesario una inversión en un software para todo el proceso contractual, por lo tanto para el vigencia fiscal del 2015 se incluyó en el Plan de Compras.

Desarrollo planeación estratégica adecuada

En la Caracterización del Proceso Contractual, se describían actividades para el PHVA o Círculo de Deming muy generales, pero se propuso una reformulación de esta caracterización con actividades según cada tipo de contratación como en la Etapa Precontractual que es de Mínima Cuantía, Subasta, Concurso de Méritos, Menor Cuantía, teniendo en cuenta en cada uno de ellos el planear, hacer, verificar y actuar, con un tipo de control representativo en cada etapa y así se agilice y se tenga una contratación a tiempo según la normatividad inherente como se describe en el cuadro 1,2,3,4 y 5 del documento de reestructuración del Proceso Contractual con sus correspondientes indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad los cuales en el anterior caracterización se encontraban de manera general.

Modelo de Gestión Humana

En la actualidad la Entidad proyecta un Modelo de Gestión Humana, el cual no se ha desarrollado, para lo cual en este documento se propone se realice un diagnóstico a todos los funcionarios que laboran en el Proceso Contractual sobre la satisfacción en la realización de su trabajo diario, en donde además se establezca como fue el proceso de selección e incorporación y que evalúe los niveles de vocación, talentos, habilidades y destrezas, además se debe realizar diagnóstico sobre la problemática existente y que impide el alcance de los resultados.

Del resultado se propone la realización de planes de mejoramiento, además reformas al Proceso de Selección y el diseño de lineamientos sobre estímulos a los funcionarios basándose en la cartilla No. 20 Sistema de Estímulos orientaciones metodológicas; la calidad de vida laboral gira en torno a dos ejes como son el clima laboral que es las características del medio ambiente de trabajo que tienen repercusión en el comportamiento laboral y la cultura organizacional, por tal razón se debe realizar una evaluación del clima y cultura organizacional.

Se debe crear una cultura con elementos con los cuales los empleados se sientan identificados, planteando estrategias para su fortalecimiento y se logre eficiencia, eficacia y efectividad en las labores realizadas; la entidad debe velar por el bienestar, el cumplimiento y la satisfacción de las necesidades del personal de la entidad y en especial del Proceso Contractual que es misional; en primer lugar se deben establecer con claridad lineamientos para fortalecer el clima organizacional junto con el respectivo plan para el desarrollo del mismo, así como en segundo lugar establecer programa para desarrollar la cultura organizacional, así mismo para promover la adaptación al cambio que genere nuevas actitudes, tecnologías y formas de desarrollar el proceso, para ello todos los servidores de la entidad deben estar comprometidos y dispuestos para que sea una realidad la mejora en las actividades diarias.

Una de las principales debilidades detectadas en la Entidad es el poco trabajo en equipo, siendo un elemento fundamental de desarrollo en cada proceso, que facilita el logro de los objetivos y tiene directa relación con la motivación y la autorrealización de

las personas, por tal razón se debe programar capacitaciones al respecto en el Plan de Capacitación para el año 2015, con el desarrollo de talleres y actividades mensuales para fortalecer y llevar a los funcionarios del Proceso Contractual a lograr el desarrollo de la contratación estatal y con terceros con óptimos resultados.

REFERENCIAS

Johnson G., Scholes K. (2006). Dirección Estratégica. Madrid. Pearson Educación

Matiz. F. J B.M., Perez M. A (2009). Planeando la Empresa I. Universidad EAN. Bogotá.

Castillo Aponte J. (2006). Administración de Personal un enfoque hacia la calidad Ecoe Editores. Bogotá.

Incontec. Norma Técnica de Calidad NTCGP1000:2004 Bogotá, D.C

Policía Nacional. (2008) Enfoque Humanístico del Servicio de Policía. Imprenta Nacional. Bogotá.

http://www.forpo.gov.co/forponet/SistemadeGestióndelacalidad/ManualdeProcesos_y_procedimientos

